

MICROENTERPRISE INNOVATION PROJECT (MICROSERVE)

Contract No. PCE-I-00-95-00034-00

Project No. 940-0406-5692345

**EVALUACIÓN DE LA CONSTITUCIÓN PROPUESTA
DEL FONDO FINANCIERO PRIVADO AGROCAPITAL
Y
REVISIÓN Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE
AGRICULTURAL COOPERATIVE DEVELOPMENT INTERNATIONAL**

**Completion Report
Delivery Order No. 3
Task Order No. 7**

**by:
Camilo Arenas
Victor Fernández**

**Submitted to:
EO Office Director, Private Sector Office
USAID/Bolivia**

**by:
Chemonics International Inc.**

**with
Agricultural Cooperative Development International (ACDI)
Asociación para el Desarrollo de Microempresas, Inc. (ADEMI)
CARANA Corporation**

July 1997

**EVALUACIÓN DE LA CONSTITUCIÓN PROPUESTA
DEL FONDO FINANCIERO PRIVADO AGROCAPITAL
Y
REVISIÓN Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE
AGRICULTURAL COOPERATIVE DEVELOPMENT INTERNATIONAL**

by

Camilo Arenas
Victor Fernández

July 1997

MicroServe Delivery Order: 3
Task Order: 7

MICROENTERPRISE INNOVATION PROJECT (MICROSERVE)

Contract No. PCE-I-00-95-00034-00
Project No. 940-0406-5692345
Microenterprise Development Office
Center for Economic Growth
U.S. Agency for International Development
Washington, D.C.

This work was supported by the U.S. Agency for International Development, through a buy-in to the MicroServe indefinite quantity contract number PCE-I-00-95-00034-00, the prime contractor for which is Chemonics International Inc., 1133 20th Street, Washington, D.C. 20036; Tel. 202-955-3300; Fax 202-955-3400.

TABLA DE MATERIAS

	página
ABSTRACTO	i
RESUMEN EJECUTIVO	ii
EVALUACIÓN DE LA CONSTITUCIÓN PROPUESTA DEL FONDO FINANCIERO PRIVADO AGROCAPITAL	
A. Misión y Objetivo del Fondo Financiero Privado	1
B. Proyecto de Constitución y Estatutos	2
C. Organización Propuesta	2
D. Transferencia de Activos y Pasivos	5
E. Composición Accionaria	6
F. Análisis del Plan Estratégico	8
G. Mercado del Fondo Financiero Privado Agrocapital	11
H. Recomendaciones	12
REVISIÓN Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE AGRICULTURAL COOPERATIVE DEVELOPMENT INTERNATIONAL	
I. Revisión y Evaluación de la Propuesta	13
ANEXO A TÉRMINOS DE REFERENCIA	A-1
ANEXO B DOCUMENTOS DEL PROYECTO MICROSERVE	B-1

ABSTRACTO

El objeto fundamental del trabajo realizado ha sido evaluar el proceso de constitución de la

Fundación Agrocapital en el Fondo Financiero Privado Agrocapital. El alcance de la evaluación realizada incluyó la misión y objetivos de la entidad propuesta, la organización contemplada, la transferencia de activos y pasivos, la composición accionaria prevista de la nueva entidad, su plan estratégico, su mercado potencial y los productos y servicios orientados a ese mercado. Se realizó también un análisis de la propuesta de Agricultural Cooperative Development International para la obtención de fondos de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos, los mismos que a su vez serían invertidos como participación accionaria en el Fondo Financiero Privado Agrocapital.

RESUMEN EJECUTIVO

De acuerdo con los términos de referencia (Anexo A), se evaluó el proceso de constitución de un

fondo financiero privado para la Fundación Agrocapital y la propuesta de Agricultural Cooperative Development International (ACDI) para la obtención de fondos de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID).

El alcance de la primera evaluación realizada incluyó la misión y objetivos de la nueva entidad propuesta, la organización contemplada, la transferencia de activos y pasivos de la Fundación Agrocapital al Fondo Financiero Privado Agrocapital, la composición accionaria prevista de la nueva entidad, su plan estratégico, su mercado potencial y los productos y servicios orientados a ese mercado.

En particular, el análisis presenta la estructura patrimonial al inicio de operaciones de acuerdo con el proyecto de factibilidad para la constitución del Fondo Financiero Privado Agrocapital. Véase la siguiente tabla.

Estructura Patrimonial (en miles de US\$)

	Saldos de la Fundación Agrocapital (al 31 de diciembre de 1996)	Ajustes	Activos a transferir al Fondo Financiero Privado Agrocapital
Activo			
Disponibilidades	456	559	1.015
Cartera vigente	9.074	(3.057)	6.017
Otras cuentas por cobrar	62	(62)	0
Bienes realizables	12	(12)	0
Bienes de uso	391	(91)	300
Inversiones permanentes	393	(373)	20
Cargos diferidos	218	(168)	50
Total	10.606	(3.204)	7.402
Pasivo	4.120	(4.120)	0
Patrimonio Neto	6.486	916	7.402
Total	10.606	(3.204)	7.402

Se evaluó la propuesta de ACDI para la obtención de fondos de la USAID, los cuales serían invertidos como participación accionaria en el Fondo Financiero Privado Agrocapital, para determinar las ventajas y beneficios ofrecidas al fondo por dicha inversión y participación.

Las recomendaciones para estas distintas partes del análisis se presentan en las secciones H e I4. En breve, se recomienda:

- Reconsiderar la designación de un presidente ejecutivo
- Definir el ámbito de acción, los deberes y las responsabilidades de las posiciones ejecutivas
- Crear la función de control de riesgo dentro la organización
- Reconsiderar el esquema de gerencias de área y sucursales
- Considerar el ubicar la gerencia de sistemas a nivel de personal o como parte de la gerencia de operaciones
- Modificar la función de los oficiales de crédito y microcréditos
- Considerar que las agencias de mayor tamaño requieren funcionarios que proporcionen la debida atención a la clientela
- Hacer corresponder el crecimiento esperado al crecimiento histórico del sistema financiero
- Asegurar condiciones de repago de la cartera por medio de colocaciones que se hagan paulatinamente y con la máxima prudencia
- Individualizar las instituciones internacionales de financiamiento y las modalidades especiales que se hubiesen acordado con las mismas en forma preliminar.
- Considerar con más detalle la asignación de costos y beneficios de la planificación
- Reconsiderar el crecimiento esperado de las captaciones
- Conformar agencias piloto para la captación inicial de recursos del público solamente en las agencias Yapacaní y Montero

En referencia a la propuesta de ACDI, se recomienda formalizar la determinación del directorio de la Fundación Agrocapital que ACDI tenga un puesto en el directorio mediante una resolución del directorio o por medio de un acuerdo de accionistas; definir el destino de los aportes de USAID y de cualquier monto derivado del pago de dividendos; revisar los estatutos de ACDI y presentar una opinión legal en los Estados Unidos con el fin de asegurar la legalidad de la inversión; y responsabilizar a ACDI de informar a USAID sobre la gestión realizada por el Fondo Financiero Privado Agrocapital y la participación de ACDI en la formulación de políticas, establecimiento de indicadores de control financiero, supervisión ejercida y desarrollo de la entidad.

EVALUACIÓN DE LA CONSTITUCIÓN PROPUESTA DEL FONDO FINANCIERO PRIVADO AGROCAPITAL Y REVISIÓN Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE ACDI

Introducción

El objeto fundamental del trabajo realizado ha sido efectuar de acuerdo a los términos de referencia (Anexo A) una evaluación del proceso de constitución de un fondo financiero privado (FFP). El alcance de la evaluación realizada incluyó la misión y objetivos de la nueva entidad propuesta, la organización contemplada, la transferencia de activos y pasivos de la Fundación Agrocapital al Fondo Financiero Privado Agrocapital, la composición accionaria prevista de la nueva entidad, su plan estratégico, su mercado potencial y los productos y servicios orientados a ese mercado.

Se evaluó la propuesta de Agricultural Cooperative Development International (ACDI) para la obtención de fondos de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID), los cuales serían invertidos como participación accionaria en el Fondo Financiero Privado Agrocapital, para determinar las ventajas y beneficios ofrecidas al fondo por dicha inversión y participación.

A. Misión y Objetivo del Fondo Financiero Privado

A1. Misión

La misión del Fondo Financiero Privado Agrocapital es convertirse en la primera institución financiera rural del país ofreciendo servicios financieros competitivos y adecuados a un porcentaje significativo de micro, pequeños y medianos usuarios. Esto con el propósito de coadyuvar en el mejoramiento de las condiciones socio-económicas de sus usuarios.

A2. Objetivos

Para el logro de su misión, se han determinado los siguientes objetivos:

- Lograr una institución financiera rentable y permanente con crecimiento continuo y sostenido, que se mantenga en los mercados financieros compitiendo eficientemente con otras entidades formales en condiciones de mercado.
- Desarrollar, implantar y ofrecer productos financieros de calidad, útiles y a costos razonables, acorde a las necesidades de los clientes.
- Alentar el desarrollo de las economías rurales incorporando a los agentes económicos al sistema financiero formal.
- Contar con la adecuada infraestructura física, humana y operativa, para brindar servicios financieros de forma efectiva.

B. Proyecto de Constitución y Estatutos

B1. Alcance del Trabajo

Como parte del trabajo realizado, se revisaron los formatos de documentos legales preparados para las diferentes etapas a seguir en la conformación del Fondo Financiero Privado Agrocapital.

Según opinión de los abogados, éstos han sido elaborados de acuerdo a las normas legales en vigencia y no presentan vicios de forma ni de fondo en su contenido.

B2. Comentarios al Proyecto de Estatutos

El artículo 51 del capítulo II referente al directorio, estipula que los miembros del mismo elegidos por la junta general ordinaria de accionistas, durarán en sus funciones por el lapso de un año, pudiendo ser reelegidos. Con el propósito de asegurar una continuidad en el directorio, se sugiere estudiar la posibilidad de elegir a los directores por períodos escalonados, a fin de evitar las renovaciones íntegras y simultáneas del directorio.

El artículo 63 del capítulo III referente a organismos ejecutivos, determina que las funciones ejecutivas y la dirección de los negocios del giro social, estarán a cargo de un presidente ejecutivo, de uno o más gerentes, administradores o apoderados, según lo determine el directorio mediante resolución expresa. Se recomienda que se reconsidere la designación de un presidente ejecutivo, entendiéndose que éste, a su vez, sería presidente del directorio. Siendo la función primordial de un directorio la formulación de políticas y la del ejecutivo la ejecución de dichas políticas, si las dos funciones recaen sobre una misma persona, ésta se convierte en juez y se crea un conflicto de funciones y responsabilidades que puede afectar la buena marcha de la entidad. Al existir un presidente ejecutivo, si se mantiene la posición de gerente general se puede desarrollar una situación de confrontación funcional en la cual, la función de gerente general puede verse relegada a un segundo plano o a la ejecución de funciones de carácter primordialmente operativo. Esta situación no sólo puede provocar un malestar en el ambiente institucional sino ocasionar serios problemas de competencia y manejo institucional.

El artículo 77 del capítulo VII relativo a fusión, estipula que el Fondo Financiero Privado Agrocapital podrá fusionarse con otras entidades financieras no bancarias, previa aprobación de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras con acuerdo del Banco Central de Bolivia.

No estando prohibido por el D.S. 24000 que norma la creación y funcionamiento de los FFP ni por la *Ley de Bancos y Entidades Financieras* la fusión de los fondos con entidades financieras bancarias,

Formatos Revisados

Registro en escrituras públicas de la constitución del Fondo Financiero Privado Agrocapital bajo la forma de sociedad anónima

Poder especial y amplio para representar al Fondo Financiero Privado Agrocapital y proceder a la organización preliminar, manejo de los intereses sociales, suscripción de documentos y contratos, manejo de las cuentas bancarias, así como para realizar todos los actos, trámites y gestiones necesarias para obtener la autorización de funcionamiento de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, el reconocimiento de personería jurídica y la aprobación de los estatutos

Proyecto de Estatutos

Acta de la Junta de Fundación y Aprobación de Escritura de Constitución y Estatutos

Proyecto de Contrato de Suscripción de Acciones

Proyecto de Acta de la Reunión de Suscriptores de Acciones

Proyecto de Acuerdo de Accionistas del Fondo Financiero Privado Agrocapital

no sería conveniente eliminar dicha posibilidad en los estatutos. Se recomienda por lo tanto, modificar el proyecto para contemplar dicha eventualidad.

C. Organización Propuesta

C1. Consideraciones Generales

La organización propuesta para el Fondo Financiero Privado Agrocapital, pretende cumplir con tres requisitos básicos:

- Contar con una estructura adecuada a la naturaleza de una entidad financiera privada en el marco de lo establecido por el Código de Comercio y la legislación financiera vigente.
- Asegurar que la estructura organizativa permita aprovechar el conocimiento y experiencia adquirida por la Fundación Agrocapital en el manejo de créditos al mercado objetivo.
- Asegurar que la estructura permita una adecuada implementación de las nuevas operaciones y servicios contemplados para el Fondo Financiero Privado Agrocapital y que éstas se realicen de manera ágil y eficiente.

C2. Componentes

Los principales componentes del esquema organizativo del Fondo Financiero Privado Agrocapital son:

Asamblea de accionistas. Esta es el máximo organismo de dirección y decisión de la entidad, con amplias facultades de resolución de los asuntos sometidos a su conocimiento. Esta autoridad se puede reunir en forma ordinaria o extraordinaria en juntas generales. Las juntas generales son presididas por el presidente del directorio y en ausencia de éste por el vicepresidente. Las deliberaciones y resoluciones de las juntas generales de accionistas se consignan en un *libro de actas*.

Directorio. El Fondo Financiero Privado Agrocapital será administrado con las más amplias facultades, por un directorio, el cual es designado por la junta general ordinaria de accionistas. Según el proyecto de estatutos, éste estará compuesto por siete miembros titulares, accionistas o no.¹ El directorio será presidido por un presidente, quien inviste la representación legal de la sociedad. En caso de ausencia, impedimento o muerte, éste será sustituido en sus funciones por el vicepresidente del directorio.

Máxima autoridad ejecutiva. Según el proyecto de estatutos, la máxima autoridad ejecutiva de la entidad sería el presidente ejecutivo. Comentarios sobre esta posición ya han sido vertidos en la parte referente a estatutos de este informe. El organigrama presentado al equipo evaluador consigna como máxima autoridad ejecutiva a un gerente general. No existe claridad sin embargo, sobre si se contemplan estas dos posiciones o solamente una de ellas. En el caso que se decida mantener las dos posiciones resulta importante definir claramente el ámbito de acción así como los deberes y responsabilidades de cada una de ellas con el fin de evitar conflictos funcionales.

¹ Conforme al Artículo 316 del Código de Comercio, el directorio estará formado por cuatro directores por la mayoría y por tres representando a la minoría, siempre y cuando, tratándose de los directores por la minoría, los accionistas minoritarios que los elijan representen, por lo menos, el 20 por ciento del capital social.

Posiciones del personal. El organigrama propuesto contempla las posiciones de auditor interno y asesor legal como funciones del personal, no de línea lo cual se considera adecuado. Asimismo, determina que el auditor interno reporte directamente al directorio lo cual también se considera correcto.

Debido a la relevancia que asume la calidad de los activos de riesgo en la condición financiera de la entidad y su impacto en la liquidez y solvencia de la misma, se recomienda la creación de la función de control de riesgo dentro de la organización. El objetivo de esta función es realizar una evaluación y ejercer un control previo y posterior sobre los créditos, inversiones y cualquier otro activo de riesgo asumido por la entidad. Esta función debe ser completamente independiente a la del otorgamiento y seguimiento del crédito por la gerencia de crédito, o en el caso de inversiones, del proceso de selección y seguimiento de la inversión por la gerencia de finanzas. Esta unidad, asimismo, debe efectuar una revisión independiente del proceso de calificación de cartera para asegurar su razonabilidad.

Gerencias de área y sucursales. La organización propuesta contempla la creación de gerencias de operaciones, crédito, finanzas y sistemas. Asimismo incluye sucursales en Santa Cruz, Cochabamba y La Paz. Tanto las gerencias de área como las sucursales dependen directamente del gerente general. Se considera poco práctico y funcional que siete dependencias orgánicas reporten directamente al gerente general pudiendo ocasionar sobrecarga de funciones en la supervisión y control de las actividades de la entidad así como una posible demora en la toma de decisiones. Sería posible asignar la supervisión de la sucursales a la gerencia de operaciones y la coordinación de su actividad crediticia con la gerencia de créditos.

Gerencia de operaciones. Según el organigrama presentado, la gerencia de operaciones aglutina las funciones de administración, servicio al cliente, cartera y recursos humanos.

Se contempla en la gerencia de operaciones una unidad de servicios al cliente. Debido a que esta función se desarrolla en las sucursales y agencias, no se ve la necesidad de esta unidad en la oficina central en la gerencia de operaciones más que para vigilar el desempeño de estas funciones en la sucursales y agencias.

Gerencia de créditos. La gerencia de créditos es responsable por todas las funciones relacionadas con el otorgamiento, procesamiento, seguimiento y cobro del crédito. De esta gerencia dependen uno o mas supervisores de crédito cuya tarea principal es la evaluación de los créditos presentados por las sucursales y el monitoreo de las actividades crediticias de la entidad. Se considera que la estructura propuesta es la adecuada para esta gerencia.

Gerencia de finanzas. La gerencia de finanzas está compuesta por las áreas funcionales de *contabilidad*, responsable por la contabilización de las operaciones de la entidad y la preparación de los estados financieros y reportes de carácter contable tanto para las autoridades financieras como para el directorio; *planificación*, encargada del proceso de planificación estratégica y la elaboración, seguimiento y control del presupuesto de la entidad y del desarrollo de estrategias, políticas y procedimientos para su adecuada implementación; y *finanzas*, responsable por todos los aspectos relacionados con la liquidez de la institución incluyendo inversiones, tesorería y el manejo de fondos en general. La estructura propuesta para esta gerencia se considera adecuada.

Gerencia de sistemas. Esta gerencia se responsabiliza por el desarrollo y mantenimiento de los programas computarizados de la entidad, así como de la adecuada distribución y mantenimiento del equipo disponible.

Sucursales y agencias. La entidad, según la estructura organizativa propuesta, operará con tres sucursales ubicadas en Santa Cruz, Cochabamba y La Paz. Estas sucursales serán responsables por el manejo de las agencias en su área de influencia. Las agencias de Santa Cruz, Montero, Yapacaní y Pailón formarán parte de la sucursal Santa Cruz; las agencias de Cochabamba, Punata, Quillacollo y Chaparé serán parte de la sucursal Cochabamba, mientras la agencia de El Alto se constituirá como parte de la sucursal La Paz. Cabe notar que la incorporación de cada una de estas sucursales y agencias como parte del Fondo Financiero Privado Agrocapital requiere de la autorización de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.

Con excepción de las agencias de Santa Cruz y Montero que cuentan con un encargado de servicios, el resto de las agencias están conformadas por un o más oficial(es) de crédito y de microcrédito, cajero(s) y guardia(s). Se sugiere aumentar las funciones de los oficiales de crédito y microcrédito.

En las agencias de mayor tamaño se requiere de un funcionario que proporcione la debida atención al cliente y promocióne de manera adecuada los diversos servicios que presta el FFP. Sus responsabilidades incluirían la apertura de cuentas de ahorro y depósitos a plazo fijo, la entrega de formularios de solicitud de créditos al cliente y asesoramiento en completarlos, supervisión del área de caja, apoyo administrativo y promoción e información al cliente sobre los servicios proporcionados por la entidad.

D. Transferencia de Activos y Pasivos

De acuerdo con el proyecto de factibilidad para la constitución del Fondo Financiero Privado Agrocapital, la estructura patrimonial al inicio de operaciones se presenta en la tabla en la página a continuación.

Tabla 1. Estructura Patrimonial
(en miles de US\$)

	Saldos de la Fundación Agrocapital (al 31 de diciembre de 1996)	Ajustes	Activos a transferir al Fondo Financiero Privado Agrocapital
Activo			
Disponibilidades	456	559	1.015
Cartera vigente	9.074	(3.057)	6.017
Otras cuentas por cobrar	62	(62)	0
Bienes realizables	12	(12)	0
Bienes de uso	391	(91)	300
Inversiones permanentes	393	(373)	20
Cargos diferidos	218	(168)	50
Total	10.606	(3.204)	7.402
Pasivo	4.120	(4.120)	0
Patrimonio Neto	6.486	916	7.402
Total	10.606	(3.204)	7.402

El criterio seguido para determinar los activos que serían transferidos al Fondo Financiero Privado Agrocapital, ha sido el de excluir de la transferencia la totalidad de los pasivos vigentes en la Fundación Agrocapital al 31 de diciembre de 1996, y consiguientemente los activos directamente relacionados con aquellos financiamientos, básicamente la cartera no originada en fondos propios. Adicionalmente, se contempla un aporte de capital hasta alcanzar el necesario hasta cubrir el capital comprometido por los socios.

Estas proyecciones de balance de apertura fueron estimadas a mediados de la gestión 1996, por lo tanto, las cifras finales de balance de inicio deberán ser ajustadas en función de los montos realmente contabilizados en los registros de Fundación Agrocapital.

E. Composición Accionaria

La composición accionaria del Fondo Financiero Privado Agrocapital, aún no se encuentra definida; sin embargo, se contemplan dos etapas de capitalización. La primera, cubre la constitución del capital mínimo requerido de DEG 630.000 o aproximadamente US\$1.050.000.

Los aportes para cubrir este monto están distribuidos de la siguiente manera:

Contribuyente	US\$	Porcentaje
Fundación Agrocapital	550.000	52,39
Fundación Sartawi	200.000	19,05
ACDI*	100.000	9,52
Privado 1	100.000	9,52
Privado 2	100.000	9,52
Total	1.050.000	100

* *Nota:* En el documento de propuesta de ACDI se contempla un aporte inicial de US\$200.000 mientras que esta proyección solo incluye un aporte inicial de US\$100.000.

En la segunda etapa de capitalización, una vez otorgada la licencia de funcionamiento por parte de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, se propone llegar a un capital pagado total de US\$5.250.000 mediante la siguiente distribución accionaria:

Contribuyente	US\$	Porcentaje
Fundación Agrocapital	2.750.000	52,39
Fundación Sartawi	300.000	5,71
ACDI	500.000	9,52
Privado 1	250.000	4,76
Privado 2	250.000	4,76
Otros Privados	1.200.00	22,86
Total	5.250.000	100

Los siguientes aspectos sobre el proceso de capitalización del Fondo Financiero Privado Agrocapital ameritan atención:

- Parte de la capitalización del Fondo Financiero Privado Agrocapital se pretende realizar mediante la transferencia de una porción de la actual cartera de la Fundación Agrocapital. Vale notar que la *Ley de Bancos y Entidades Financieras* estipula que todo aporte de capital debe efectuarse en efectivo. Asimismo, el proyecto de estatutos del Fondo Financiero Privado Agrocapital en su artículo 8 sobre aumento o disminución del capital social, determina que los aportes de capital sólo podrán hacerse en efectivo. Se tiene entendido que la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras ha aceptado un mecanismo especial para incorporar la cartera de otra entidad como aporte de capital de una nueva institución financiera y que existe un precedente al respecto, se recomienda sin embargo, asegurarse que cualquier mecanismo para obtener este fin sea cuidadosamente estudiado y consultado con la autoridad fiscalizadora.
- Parte del aporte de la Fundación Agrocapital al Fondo Financiero Privado Agrocapital se realizaría, según lo proyectado, en la forma de activos tales como edificios, vehículos y equipo.

Resulta vital investigar a cabalidad tal posibilidad ya que el Código Civil determina que una entidad sin fines de lucro sólo puede transferir sus activos a otra entidad de características similares, no siendo este el caso.

F. Análisis del Plan Estratégico

F1. Consideraciones Generales

El plan estratégico elaborado para definir la forma y los medios para alcanzar los volúmenes y valores de las operaciones activas y pasivas esperadas para los próximos cinco años de actividad adolece de sustentos técnicos y procedimentales. Más bien constituye un documento que expresa intenciones de crecimiento sin especificar los mecanismos puntuales para lograrlos. Tampoco contempla los eventuales costos involucrados en la introducción de nuevos productos y servicios, precisamente porque tales nuevos productos no están definidos—ni en concepto ni en oportunidad—dentro del lapso proyectado.

F2. Proyecto de Factibilidad

El proyecto de factibilidad comprende cinco años de proyección y basa sus pautas de crecimiento de intermediación financiera en la posibilidad de colocación de créditos sin reparar en la posibilidad de obtener recursos financieros y humanos compatibles con dicho propósito. En efecto, se asume que el Fondo Financiero Privado Agrocapital obtendrá ciertos niveles de depósitos del público y de instituciones financieras con el único fin de atender necesidades crediticias, sin poner demasiado énfasis en la posibilidad de utilizar líneas de financiamiento como fuentes alternativas para cubrir posibles descalces financieros de plazos en la intermediación, ni las estrategias para lograr los niveles de depósitos esperados.

Bajo una perspectiva conservadora, el proyecto establece que para los próximos cinco años, la cartera de créditos crecería hasta alcanzar cerca de US\$70 millones y un nivel de activos de US\$72 millones; atender más de 22.000 operaciones de crédito; prestar servicios a más de 32.000 operaciones pasivas, en nueve agencias distribuidas en los tres principales departamentos del país, con perspectivas de crecimiento que se traducirían en la apertura de nuevas agencias.

La pendiente de crecimiento esperado en este sentido es altamente optimista si se lo compara con el crecimiento histórico del sistema financiero.

En la tabla 2 en la página a continuación, se puede apreciar un abrupto crecimiento en el nivel de colocaciones en el primer año de actividad. Si se pudiera conseguir el suficiente fondeo para otorgar estos créditos, la urgencia en desembolsarlos no asegura un adecuado control de los riesgos inherentes. La colocación debiera hacerse paulatinamente y con la máxima prudencia a efectos de asegurar genuinas condiciones de repago de la cartera. Se estima que el crecimiento sería financiado con captaciones del público por aproximadamente US\$39 millones, por préstamos internacionales por US\$13 millones y el resto con capitales propios.

Tabla 2. Proyecciones de Colocaciones del Fondo Financiero Privado Agrocapital

	US\$	Por ciento de aumento
Año 0	6.017	
Año 1	14.913	148
Año 2	28.498	91
Año 3	42.853	50
Año 4	56.527	32
Año 5	69.856	24

No existe tampoco una individualización de las instituciones internacionales de financiamiento de las que se hace referencia, ni las modalidades especiales que se hubiesen acordado con las mismas en forma preliminar.

El proyecto expresa que en *el caso del ahorro, esta claro que este producto se refiere a la captación de excedentes en efectivo que se generarán tanto en los prestatarios como en los no prestatarios. Es decir, que se refiere a un servicio a clientes y a potenciales ahorristas que al encontrar en su medio posibilidades de seguridad respecto de sus recursos deciden depositarlos sobre la base de tasas de mercado respaldadas por la seriedad y credibilidad institucional. Ya que en el área rural se esperan depósitos del público, se considera que estos no serán elevados en monto promedio debido a que en este sector existen diversos tipos de ahorro entre los que se encuentran el efectivo, los inventarios o depósitos de mercaderías o productos, materias primas, insumos, el ganado, animales reproductores, de cría, etc.*

El documento de estrategias expresa textualmente lo siguiente: *se buscará despertar el interés de financiamiento por parte de capitales nacionales o extranjeros y su correspondiente inversión en actividades del rubro, y operar y canalizar estos recursos en el marco de la misión de la entidad; y el hecho de recibir depósitos facilita mucho la economía de pobladores rurales, especialmente los participantes del sector agrícola, por motivo de que sus ingresos son irregulares, incrementándose en la época de la cosecha y reduciéndose al mínimo por varios meses.* Esta aseveración, de alguna manera se entiende como que los recursos de los usuarios no serían colocados en el Fondo Financiero Privado Agrocapital por plazos demasiados prolongados, lo que contrasta con el perfil establecido en el mismo proyecto como políticas de captación, en el sentido que *Agrocapital considera que el desarrollo de los servicios de ahorro deben estar basados con una orientación de mercado, que facilite la consecución de recursos preferentemente orientados hacia el largo plazo, para de esta forma poder desarrollar una planificación y servicios con perspectivas de sostenibilidad.*

Hasta aquí las estrategias previstas. Las consideraciones son bastante genéricas, de tal modo que no se aprecia una asignación clara de costos y beneficios de la planificación.

F3. Supuestos de Captaciones

La tasa de interés pasiva será del 7 por ciento y 9 por ciento anual durante todo el período de proyección para depósitos en caja de ahorro y plazo fijo respectivamente.²

Por una parte se pone énfasis una vez más en la estacionalidad a la que está sometido el comportamiento de los depósitos, sin embargo, la línea de proyección es permanentemente creciente siguiendo el comportamiento esperado del sistema bancario, cuando precisamente el Fondo Financiero Privado Agrocapital atingirá un segmento notoriamente diferenciado del sistema bancario.

Según el proyecto, a partir de un segundo año se tendrá la necesidad de recurrir a préstamos de organismos e instituciones internacionales para cubrir los requerimientos de créditos proyectados del FFP, si bien las condiciones de estos generalmente son blandas (largo plazo, baja tasa de interés), en la proyección financiera se han considerado condiciones mas restrictivas tal como se describió anteriormente. Del pasivo total, éstas significarán US\$13 millones al finalizar el quinto año, equivalente a un 23 por ciento del pasivo total.

La estrategia que se describe en el párrafo anterior, es decir el de afrontar nuevos endeudamientos con organismos financieros para atender la demanda de nuevos créditos, denota alto riesgo sobre la liquidez del Fondo Financiero Privado Agrocapital, toda vez que pueden existir altas posibilidades de retrasos posteriores en las cobranzas de los créditos acordados, habida cuenta de la gran sensibilidad estacional de dicha cartera. A la vez, la pendiente de crecimiento en las captaciones esperado en este sentido es altamente optimista.

F4. Supuestos de Gastos Administrativos

En párrafos anteriores se hizo mención que no existe una debida correlación entre la incorporación de nuevos productos y servicios financieros, asimismo en el crecimiento esperado de la actividad del Fondo Financiero Privado Agrocapital, con los gastos de administración.³

Con este criterio, los gastos de administración, que en primer año alcanzarían a un 11,5 por ciento de los activos, pasarían a solo el 5 por ciento en el quinto año. La apreciación del párrafo anterior no parece tener en cuenta que el Fondo Financiero Privado Agrocapital tendría una cartera y un régimen de actividad notoriamente diferenciada al de la banca tradicional.

² Referencias al texto del proyecto se presentan en bastardillas. *Las captaciones se han estimado sobre la base de ganar entre un 2 y 25% del mercado potencial estimado por el estudio de mercado proyectado (E y E), dicha variación está sujeta a supuestos en función a la experiencia de Agrocapital en la zona, el número de entidades financieras y las características en cuanto ahorro de la población.*

El documento añade que *las captaciones tanto en áreas rurales como en áreas urbanas responden a una estacionalidad en función a la actividad. Pero de todos modos éstas, en el transcurso de la proyección es creciente, acorde a una situación económica nacional y al comportamiento del ahorro en el sistema bancario.*

³ Al respecto el proyecto establece que *los gastos están basados en la situación y experiencia de Agrocapital, pero debido a su transformación se estima que en un período de cinco años, se alcanzarán niveles porcentuales equivalentes a los de la banca privada tradicional.*

F5. Estrategias Básicas

El recuadro a continuación resume las estrategias generales básicas del Fondo Financiero Privado Agrocapital.

Estrategias Básicas
<p>Se busca que el Fondo Financiero Privado Agrocapital se consolide como una institución financiera permanente y autosostenible atendiendo áreas rurales y la agricultura, como asimismo agroindustriales e industriales medianas y pequeñas; otorgando y financiando créditos a corto mediano y largo plazo en materias primas, equipos, maquinarias y capitales de operación, mediante recursos propios o ajenos, públicos o privados, nacionales o extranjeros, de personas naturales o jurídicas.</p>
<p>Sus relaciones con otras instituciones financieras constituirán el nexo entre el área rural y otros sectores de la economía nacional.</p>
<p>El contacto directo con los beneficiarios de los productos que se ofrecen mejorará sustancialmente el efecto de selección.</p>
<p>Se busca despertar el interés de empresas o sociedades extranjeras dedicadas o no a los sectores mencionados, como productores, financiadores o consultores, a efectos de que colaboren en diseñar, elaborar y formular proyectos e inversiones de desarrollo y proporcionen los recursos necesarios para el financiamiento de estas iniciativas.</p>
<p>Se brindará asesoramiento, asistencia técnica y entrenamiento para la adecuada inversión y adquisición de maquinarias y equipos agroindustriales e industriales, preservando de esta forma los recursos y potencialidades de las iniciativas presentadas por los clientes.</p>
<p>Se brindarán servicios a los empresarios y habitantes asentados en zonas rurales, razón por la cual profundizará en el conocimiento y dominio de las necesidades y requerimientos financieros y de todas los procesos productivos y comerciales de todas las actividades económicas del área rural, con el objetivo de reducir los riesgos de préstamos mal colocados y consolidar el mercado de clientes por los eficientes servicios financieros que se presten.</p>
<p>La proximidad de las oficinas del Fondo Financiero Privado Agrocapital de los lugares de desarrollo de las actividades de los clientes dará una notable ventaja respecto de la competencia.</p>

G. Mercado del Fondo Financiero Privado Agrocapital

Según el proyecto, la transformación institucional de la Fundación en FFP se orienta a profundizar el desarrollo integral del sector rural apoyando todas las necesidades e iniciativas de pequeños y medianos clientes que demuestren la factibilidad técnica financiera de sus proyectos vinculados con las diferentes actividades y etapas del ciclo económico de la producción de bienes y servicios en el ámbito rural. Sin embargo, no solamente se apunta al área rural sino también al sector urbano, mediante la otorgación de microcréditos y créditos medianos para pequeños y medianos empresarios en industria, artesanía, comercio y otros servicios relacionados con la economía rural.

El mercado hacia el cual apunta específicamente el proyecto está conformado por los propios clientes que actualmente mantiene la Fundación Agrocapital, con el propósito de ir ampliando luego a diversos sectores tanto geográficos como a demandadores de nuevos productos.

El estudio de mercado presentado en el proyecto, ha sido realizado por la firma Encuestas y Estudios, en las localidades de influencia del FFP propuesto, especialmente los departamentos de La Paz,

Cochabamba y Santa Cruz. La muestra fue realizada sobre grupos objetivos de industrias, empresas de servicios, comercio establecido, artesanos y de hogares de nivel socioeconómico medio alto.

El proyecto prevé el lanzamiento de todos los productos financieros en todas las agencias del país, cuando en realidad ésta consultoría ha visto por conveniente recomendar la modalidad de conformar agencias piloto para la captación inicial de recursos del público solamente en las agencias Yapacaní y Montero. Por esta razón, el mercado objetivo para el logro de financiamiento se verá notoriamente reducido respecto de las proyecciones que se reformulen, y consiguientemente sobre el mercado de colocaciones, ya de por sí sobreestimadas en el proyecto.

H. Recomendaciones

Segun los puntos presentados, ofrecemos las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda que se reconsidere la **designación de un presidente ejecutivo, entendiéndose que éste, a su vez, sería presidente del directorio** y modificar los estatutos para incluir la elección de directores por etapas, impedir la elección de un presidente ejecutivo e incluir la posibilidad de una fusión con un banco.
- En el caso que se decida mantener las posiciones de presidente ejecutivo o gerente general, resulta importante **definir claramente el ámbito de acción así como los deberes y responsabilidades** de cada una de ellas con el fin de evitar conflictos funcionales.
- Debido a la relevancia que asume la calidad de los activos de riesgo en la condición financiera de la entidad y su impacto en la liquidez y solvencia de la misma, se recomienda la **creación de la función de control de riesgo dentro de la organización.**
- Se recomienda por lo tanto **reconsiderar el esquema de gerencias de área y sucursales**, asignando la supervisión de las sucursales a la gerencia de operaciones y la coordinación de su actividad crediticia con la gerencia de créditos.
- Si bien el área de cartera desempeña una función operativa, está íntimamente ligada con la actividad crediticia y con el seguimiento que se debe efectuar a los créditos. Por lo tanto se recomienda que el **área de cartera dependa de la gerencia de créditos.**
- Siendo la gerencia de sistemas una función de apoyo a toda la institución y con el fin de reducir los niveles gerenciales y contar con una estructura más adecuada, se recomienda considerar el **ubicar la gerencia de sistemas a nivel del personal o como parte de la gerencia de operaciones.**
- Se recomienda **modificar la función de los oficiales de crédito y microcréditos** para que además de realizar las tareas inherentes a la actividad crediticia de la entidad, también cumplan un rol importante en la captación de recursos. Para esto se sugiere cambiar la denominación de su cargo por el de ejecutivo de cuenta y ampliar su función a un asesoramiento financiero y manejo integral de las relaciones del cliente con la entidad. El grado de confianza y familiaridad que tiene el cliente con su oficial de crédito, así como el grado de conocimiento que tiene el oficial de crédito de la situación financiera y necesidades de sus clientes, lo hacen la persona mas idónea

dentro de la entidad para llevar a cabo esta importante función de captación de depósitos y promoción de otros servicios financieros.

- **En las agencias de mayor tamaño se requiere de un funcionario que proporcione la debida atención al cliente** y promocióne de manera adecuada los diversos servicios que presta el FFP. Sus responsabilidades incluirían la apertura de cuentas de ahorro y depósitos a plazo fijo, la entrega de formularios de solicitud de créditos al cliente y asesoramiento en completarlos, supervisión del área de caja, apoyo administrativo y promoción e información al cliente sobre los servicios proporcionados por la entidad.
- Se recomienda que **el crecimiento esperado corresponda al crecimiento histórico** del sistema financiero.
- Se recomienda que **las colocaciones en el primer año de la actividad se hagan paulatinamente y con la máxima prudencia** a efectos de asegurar genuinas condiciones de repago de la cartera.
- Se recomienda **individualizar las instituciones internacionales de financiamiento y las modalidades especiales** que se hubiesen acordado con las mismas en forma preliminar.
- Debido a que las estrategias previstas en el proyecto de factibilidad son bastante genéricas, se recomienda **considerar con más detalle la asignación de costos y beneficios de la planificación.**
- Se recomienda **reconsiderar el crecimiento esperado de las captaciones.**
- Por último, se recomienda **conformar agencias piloto para la captación inicial de recursos del público solamente en las agencias Yapacaní y Montero.**

I. Revisión y Evaluación de la Propuesta de Agricultural Cooperative Development International

II. Antecedentes

En el mes de octubre de 1996, Agricultural Cooperative Development International (ACDI) presentó a la misión en Bolivia de USAID una solicitud para la obtención de fondos a través de una donación de capital de US\$500.000 con el propósito de realizar una inversión en el paquete accionario del Fondo Financiero Privado Agrocapital a ser constituido.

Esta contribución de USAID permitiría a ACDI, según la propuesta, ingresar al nuevo FFP como socio fundador, asegurar un puesto en el Directorio y dedicar los recursos obtenidos de USAID a la expansión de la cartera de micro-créditos.

En una primera instancia el monto requerido por ACDI bajo la donación sería de US\$200.000 el cual serviría para constituir la porción de ACDI del capital mínimo requerido de US\$1 millón, monto que según ley debe ser depositado en el Banco Central de Bolivia. La suma restante de US\$300.000 del monto solicitado será utilizado para la compra de acciones adicionales. La participación inicial de ACDI en el capital mínimo requerido sería del 19.05 por ciento.

Para satisfacer los requisitos de crecimiento proyectados que estima un total de activos de riesgo del rango de US\$50 a US\$100 millones y cumplir con las exigencias de suficiencia patrimonial determinadas por ley, del 10 por ciento de los activos de riesgo, el Fondo Financiero Privado Agrocapital anticipa la necesidad de contar con un capital pagado de US\$10 millones.

Una porción de este capital (US\$6 millones) sería proporcionado por la transferencia o venta de la actual cartera de la Fundación Agrocapital mientras que los restantes US\$4 millones tendrían que ser provistos por inversionistas nacionales y extranjeros. Con los US\$500.000 proporcionados por USAID, ACDI podría acceder al 5 por ciento del paquete accionario del Fondo Financiero Privado Agrocapital.

12. Relación entre ACDI y la Fundación Agrocapital

ACDI ha estado vinculada a la Fundación Agrocapital desde su creación. Por medio de un acuerdo de cooperación, USAID en 1991 proporcionó fondos a ACDI para la organización, asistencia técnica, capacitación y manejo de la institución. A través de este acuerdo, ACDI ha proporcionado al gerente general de la Fundación Agrocapital así como apoyo operativo, equipos tales como computadores y vehículos, consultores de corto plazo y pautas en las políticas y decisiones adoptadas por la entidad a través de su activa participación en el directorio. Durante el período de diseño y formación del Fondo Financiero Privado Agrocapital, ACDI ha contribuido a la búsqueda de potenciales socios para la nueva entidad.

13. Beneficios para el Fondo Financiero Privado Agrocapital

ACDI es una entidad privada sin fines de lucro con mas de 30 años de experiencia en el desarrollo económico y social de países en vía de desarrollo. Su especialización en la creación y fortalecimiento de entidades financieras rurales lo hace un socio atractivo para el Fondo Financiero Privado Agrocapital. Además, ACDI a través de su participación en la Fundación Agrocapital está profundamente familiarizada con la labor realizada por ésta, sus peculiaridades, problemas y logros. ACDI cuenta, asimismo, con un buen conocimiento del mercado y de las perspectivas del Fondo Financiero Privado Agrocapital.

Algunos de los beneficios adicionales de esta participación son:

- Una presencia en el directorio de la entidad utilizando su experiencia en el campo financiero y especialmente en el de banca rural para asegurar la formulación de políticas coherentes, prudentes y apropiadas.
- Un asesoramiento continuo en el desarrollo de las actividades y operaciones del Fondo Financiero Privado Agrocapital.
- La continuidad del concepto de financiamiento a la microempresa y al agro a través de la participación accionaria y en el directorio de ACDI.
- Contactos de ACDI a nivel internacional para la obtención de líneas de crédito para el Fondo Financiero Privado Agrocapital.
- Contactos con potenciales inversionistas.
- Contribuir a la existencia de un equilibrio en la toma de decisiones.

I4. Comentarios y Recomendaciones Referentes a la Propuesta de ACDI

En su propuesta, ACDI nota que la contribución de USAID permite que ACDI participe en la entidad como socio fundador y cuente con una posición en el directorio de la entidad. Cabe notar que el proyecto de estatutos para el Fondo Financiero Privado no contempla un tratamiento preferencial ni especial para socios fundadores; sin embargo, en fecha 17 de noviembre de 1996, en la reunión extraordinaria del directorio de la Fundación Agrocapital, se determinó que debería existir una resolución que asegure a ACDI un puesto en el directorio.

- *Se recomienda formalizar esta determinación mediante la resolución mencionada o por medio de un acuerdo de accionistas.*

Debido a que ACDI es una institución sin fines de lucro y por lo tanto su capacidad de mantener reservas está limitada por ley, se cuestiona si a medida que el Fondo Financiero Privado Agrocapital requiera un mayor capital, ACDI podrá contar con los recursos necesarios para dichos aportes. De lo contrario, se vería forzado a ceder su derecho de preferencia y por lo tanto la participación porcentual de ACDI en el patrimonio del Fondo Financiero Privado Agrocapital se reduciría, afectando su influencia sobre las decisiones y su posible participación en el directorio.

La intención de los organizadores del Fondo Financiero Privado Agrocapital es contar con un capital de US\$10 millones, del cual, con la contribución de USAID, ACDI tendría el 5 por ciento. En el supuesto caso que no se logre ese monto, ¿qué sucedería con el aporte de US\$500.000 de USAID?

- *Se recomienda definir el destino de esos fondos en caso de dicha eventualidad.*

Si bien está considerado en el plan de negocios del FFP que la mayoría de las utilidades obtenidas sean reinvertidas, es posible que ocurra una distribución de utilidades. El producto de dividendos podría ser reinvertido en el Fondo Financiero Privado Agrocapital o destinado a programas específicos de crédito a la microempresa o al sector agrario para su desarrollo.

- *Se considera importante que en el acuerdo entre USAID y ACDI referente a la donación, se establezca claramente el destino de cualquier monto derivado del pago de dividendos.*

Los dineros contribuidos por USAID a ACDI para la capitalización del Fondo Financiero Privado Agrocapital son fondos del Gobierno de los Estados Unidos y de sus contribuyentes; el realizar una contribución a una entidad privada con el fin de que ésta realice una inversión en una institución con fines de lucro podría en algún momento ser cuestionado. No conociendo a cabalidad la política del Gobierno de los Estados Unidos y la del mismo USAID en este sentido, se recomienda tener en consideración este punto.

Con el objetivo de asegurar la correcta aplicación de los fondos acorde con los fines de USAID, *se recomienda que durante el período de vigencia de la donación, ACDI tenga la responsabilidad de informar de manera trimestral a USAID sobre la gestión realizada por el Fondo Financiero Privado Agrocapital y la participación de ACDI en la formulación de políticas, establecimiento de indicadores de control financiero, supervisión ejercida y desarrollo de la entidad.*

Los estatutos de ACDI no la facultan de manera expresa para invertir en sociedades con fines de lucro. *Se recomienda una revisión cuidadosa de los mismos y una opinión legal en los Estados Unidos, país sede de ACDI, con el fin de asegurar la legalidad de la inversión.*

ANEXO B
DOCUMENTOS DEL PROYECTO MICROSERVE

Microfinance Training Course Evaluation and Completion Report, 19 de abril de 1996.

- 1.
2. Cary Wingfield Raditz, *Assessment of Microenterprise Support Institutions for USAID Sri Lanka: The Micro Enterprise Support Activity*, 25 de junio de 1996.
3. Dale W. Adams y Fernando Cruz-Villalba, *Microfinance Workshop for the West Bank and Gaza Completion Report*, 29 de julio de 1996.
4. Miguel A. Rivarola, *Evaluación de la Propuesta de Constitución del Fondo Financiero Privado para el Fomento de Iniciativas Económicas*, octubre 1996.
5. Mario Dávalos, *Evaluación y Análisis de la Fundación para la Producción (FundaPro)*, octubre 1996.
6. Ken L. Peoples, *Consideration of a Merger between the Sartawi Foundation and the Agrocapital Foundation*, noviembre 1996.
7. Meliza H. Agabin, Jeanne Koopman, y Harunur Rashid, *Women's Enterprise Development Project: Mid-Term Evaluation Report*, diciembre 1996.
8. Robert Boni, *Revisión del Sistema de Informática del Centro de Fomento a las Iniciativas Económicas*, abril 1997.
9. Oscar Oswaldo Oliva V. y Barry Lennon, *The Organization for Women's Enterprise Development: Institutional Assessment Report*, junio 1997.
10. Camilo Arenas, *Evaluación de Diligencia Propria de la Fundación Agrocapital*, junio 1997.
11. Margaret Bartel y Heather Clark, *World Relief Corporation's Cambodia Gateway II: Institutional Assessment Report*, junio 1997.
12. Camilo Arenas y Victor Fernández, *Evaluación de la Constitución Propuesta del Fondo Financiero Privado Agrocapital y Revisión y Evaluación de la Propuesta de ACDI*, julio 1997.